



TITLE:

閉鎖的所有構造下における経営者  
支配の根拠 (1) 一三井財閥内芝  
浦製作所の事例を使って一

AUTHOR(S):

坂本, 雅則

---

CITATION:

坂本, 雅則. 閉鎖的所有構造下における経営者支配の根拠 (1) 一三井財閥内芝浦製作所の事例を使って一. 経済論叢 2002, 170(2): 62-81

ISSUE DATE:

2002-08

URL:

<https://doi.org/10.14989/45503>

RIGHT:

# 經濟論叢

第 170 卷 第 2 号

---

プロイセン統計局の設立と国家統計表（2）……長 屋 政 勝 1

開発・販売統合に見る  
資源劣位企業における競争優位……………井 村 直 恵 25

石油業法から共販会社構想へ……………山 岡 暁 46

閉鎖的所有構造下における  
経営者支配の根拠（1）……………坂 本 雅 則 62

一般物価水準の累積的変動についての分析……………平 瀬 友 樹 82

学 会 記 事

---

平成14年 8 月

京 都 大 学 經 済 學 會

## 閉鎖的所有構造下における 経営者支配の根拠（1）

——三井財閥内芝浦製作所の事例を使って——

坂 本 雅 則

### はじめに

法律的所有権者が経営者であるという「所有と経営の一致」した企業における権力関係を分析してみると、「資本家」が行使する支配権力の根拠は、「資本が増殖することに対する戦略的重要性」であることがわかる<sup>1)</sup>。しかし、そこでは株式会社化した企業の事例を分析したのではないから、直接的に株式所有権者なり専門経営者なりの権力の根拠が吟味されたわけではなかった。そこで、本稿では、前稿に引き続いて、経営規模がより大きく、かつ株式会社化した段階の企業、三井財閥内芝浦製作所における支配権力の重層的決定関係を分析することで、前稿で得られたインプリケーションを吟味する。なお、時期的には株式会社化を果たす前後に設定されている。

なぜ三井を選択したかということであるが、説明の便宜上、仮に家族企業を三つのタイプ<sup>2)</sup>に分け、① 資本家である家族の主人が家業の最高政策決定に

1) 拙稿「資本家支配の根拠（1）」『経済論叢』第168巻第3号，2001年，「資本家支配の根拠（2）」『経済論叢』第168巻第4号，2001年で事例分析を行った。

2) 森川英正『財閥の経営史的研究』東洋経済新報社，1980年，32ページでなされている分類を利用したが、文章から推測して、森川自身は「支配」については通説の見解（株式所有論的支配論）である。すぐ後の表現に出てくるが、森川は住友を「権力委譲型」と類型化している。このような「委譲」という認識が成り立つには法律的所有権に「経営政策決定力」という支配が属性として付随しているという認識論的立場を共有しているからである。したがって、ここでは一ノ

関する実権を有する三菱型、② 資本家である家族は家業の経営に実質的に関与せず最高経営政策決定の実権は専門経営者に「委譲」する住友型、③ 資本家である家族と専門経営者が最高経営政策決定に関する実権を事実上分有し両者の権限責任の区分が不分明である三井型と、三つに類型化してみよう。その場合、三井は閉鎖的な所有構造を保持しつつ、政策決定には所有者と経営者が権力を分有しながら介入しているとされる。すなわち、ある部分は委譲し、ある部分は委譲していないという「中途半端な」権力構造であるといえる。そういう意味で、前稿で指摘した株式所有論的支配論でもテクノクラート論的支配論でも説明しきれない部分を残し、既存支配論の弱点が同時に露呈する上に、支配権力の重層的決定関係もより複雑に表出する格好の題材であると考えたからである。

また、なぜ前稿で取り上げた栗原工場が合名会社を経て株式会社化していく過程を追い続けないのかということであるが、① それは可能であるしそれなりの意味も存在するが、栗原家の人々の属人性が強く残る傾向があること、② 栗原工場を分析した最大の意味は、株式会社化していない個人企業の一事例を取り上げることで、最も単純な支配形態を表出するはずの所有者支配でさえ権力は「重層的決定関係」をもって表出することを示すという理由からであり、それ以上の分析上の意義がないことから避けた。

#### 吟味される論点

芝浦製作所は田中製作所が金融関係のあった三井の傘下に入ることで誕生したという経緯があるために、三井の所有者が芝浦の創業者でない。そのような事情もあり、三井財閥内芝浦製作所では株式会社化する以前から「所有（者）」と経営（者）との（人格的）分離<sup>1</sup>が成立している。今回の事例では以下の論点が吟味される。① 前稿で考察した小規模個人企業段階での法律的所有権が

<sup>1</sup> 一般的分類の点だけを利用したのであり、「支配」の根拠なり権力関係なりが森川が類型化したとおりになるとは考えていない。

内在させていた関係行為と今回のような一定の経営規模に達した個人企業段階でのそれとの相違点を明確にする。② 株式所有権をほとんど所有しない、いわゆる「専門経営者」<sup>3)</sup>と株式所有権者とその他の諸主体との間における権力関係の具体的分析を通じて、閉鎖的所有構造下における専門経営者が行使する「支配権力」の根拠を確定する。

### I 支配構造(1)(明治26年から明治31年まで)

芝浦製作所の前身は田中久重<sup>4)</sup>が明治8年に創設した田中製作所を嚆矢とする。その後、二代目が継いだが、明治26年に苦境に陥り、三井に譲渡された。

#### 1 概観

明治27、28、29年の3年間は日清戦争と戦後の好況に終始したといえる。戦中は軍需品・鐘紡からの注文・東京電燈からの煙突・東京市水道揚水ポンプ等を製作した。戦後は好況によって各種企業が勃興したことによって、一般諸機械の需要も増大していたが、当時の芝浦製作所の経営体制では十分に應えることができなかった<sup>5)</sup>。

明治26年、三井銀行の傘下に入り、田中製作所は芝浦製作所に改称されるが、まず、三井銀行下<sup>6)</sup>で「主任」藤山雷太、製造課長技術長吉田朋吉、電気工部長潮田傳五郎<sup>7)</sup>が送り込まれた。明治27年、三井工業部<sup>8)</sup>に所属することにな

3) 当然ではあるが、「専門経営者」という階層は何も株式会社化した企業の段階になってからではなくて出現したわけではない。

4) 1799年生まれで、幼名を儀右衛門といい、いろんな発明をし、佐賀藩では日本初の汽鍋・汽船を製作していたほどであった。東京芝浦電気株式会社総合企画部社史編纂室編『東京芝浦電気株式会社八十五年史』東京芝浦電気株式会社、1963年、(以下、社史編と略す)46ページ、木村安一『芝浦製作所六十五年史』文祥堂、1940年、14-15ページ参照。なお、今津健治『からくり儀右衛門：東芝創立者田中久重とその時代』ダイヤモンド社、1992年も参照。

5) 木村、同上書、27ページを参照。

6) 当時の銀行総長は三井高保で、法律的な所有者である。

7) 藤山は三井銀行の担当係、吉田は鐘淵紡績技師長兼任、潮田は逓信省技師であった。木村、前掲書、22-23ページを参照。

8) 三井銀行の中上川彦次郎の献策で、金融・商業中心の活動に加えて工業方面の事業を展開すノ

るわけであるが、「支配人」として藤山が任命されている。

日清戦争と戦後好況により、明治27年から29年までの時期は順調に注文額は伸びたが、工場内の仕事自体が「不均質で、繁閑常なき状態で」あったために、不利を承知で何でも引き受けたものや外国品と比較したとき廉価でなければ注文を受けられないという市場状況を反映して、製作品が「雑種混淆、工場は常に混雑を極め」ていて、能率も上がらなかった。夜業もたびたびで、必然的に割増金等もかさみ、仕事は多いが利益は出ないという状態<sup>9)</sup>であった。実際、明治32年の下期まで赤字が続いた<sup>10)</sup>。所有者である三井工業部からは当然、非難の声が上がっていた。

こうした状況下で、明治29年、藤山に代わって三井銀行神戸支店長の小野有次郎が支配人に就任したが、経営上の基本方針は変わりなく、潮田を渡米させて<sup>11)</sup>技術進歩を促したり、工場・機械の増設・改良として6万円を投入したりした。しかし、工場内の改良はできず、依然業績不振は続くこととなり、結局、明治30年、小野に代わって若山鉉吉<sup>12)</sup>が支配人として就任することになる。

若山は自己の専門技術たる造船を営業品目として加え、自らの出身である海軍関係の注文を梃子に業績回復をねらうなど、様々な経営政策（意見書の提出・人事刷新）を打ち出す。若山の政策は着実に現実化されつつあったが、明治31年、その急死で頓挫してしまう。

若山時代は日清戦後の経済拡大期が終わり、明治29年には不況に突入し、31年まで持続していた。競争は激化し、注文引受も困難を極めたが、若山の戦略

ゝることになる。そのときに新設したのがこの三井工業部であり、新町紡績所・富岡製糸工場・鐘淵紡績・王子製紙などが統括された。社史編、同上書、49-50ページを参照。なお、工業部部長は法律的所有権者の三井武之助である。

9) 木村、前掲書、28ページを参照。

10) 社史編、52ページを参照。後述するように、利益それ自体は出ているが、それまでの投資額（資本注入額）に見合うほどの利益が出ていないという意味であると推察される。

11) 木村、前掲書、30ページを参照。

12) 海軍技術官としてフランスに留学し、帰国後、少技監を経て若山組を起こして事業を展開していた。それを三井幹部の益田孝が聞きつけて工業部へ招聘し、芝浦へ派遣した。工業部がこれまでの失敗に学んで、技術者であり、そして事業展開をもしていた人物を投入していることは、経営機能が支配権力を持つことの反映であり、注目に値する。

である程度業績は回復していた。

## 2 市場における芝浦製作所の位置

明治初期の機械工業は大規模官営事業と小規模民間事業とに二極分化していた<sup>13)</sup>。前者は国産化に失敗したのに対して、後者は一定の成長を遂げ、機械工場と呼べるものも出現しはじめており、田中製作所は民間企業の中で、当時の最大規模の機械工場<sup>14)</sup>であった。

この時期の市場状況であるが、重電機分野での国産品は輸入機械に圧倒されていた。国産品の容量は輸入品と比べて小さく、大容量の高圧機器の供給はほとんど外国製に依存し、国内企業は小型機器中心であった。また、国内企業だけを見ても、職工数・原動機数・馬力数といったあらゆる点から軍工廠の割合は圧倒的<sup>15)</sup>であり、民間企業も軍需に依存しているところが大きかった。

電力生産機器である発電・送電・変電・配電機器や生産用電力消費機器である電動機が主要な商品である電気機械工業は当然、電気産業の発展と強い相関関係を持つ<sup>16)</sup>。その観点から、この時期の電気機械に対する需要といえば電燈事業で、比較的順調であった<sup>17)</sup>。すなわち、明治19年、東京電燈会社の開業後、全国各地で電燈会社が営業を開始していた。しかし、電気機械工業が日本で成立するには未だ濫觴の域を出ず、世界的レベルで考えてみても、ウェスチングハウス（WH）が交流技術を使って変圧器・送配電装置を開発し納入したのが明治19年<sup>18)</sup>であった。

13) 鈴木淳『明治の機械工業：その生成と展開』ミネルヴァ書房、1996年、97-98ページを参照。

14) 沢井実『機械工業』（西川俊作・阿部武司編『産業化の時代』岩波書店、1990年）243ページの表を参照せよ。また、内藤則邦『産業革命期における「鉄工」の形成と陶冶について』『立教経済学研究』第16巻2号、1962年、40ページも参照せよ。

15) 山本潔『日本における職場の技術・労働史1854-1990年』東京大学出版会、1994年、136ページを参照。

16) 松島春海『日本に於ける電気産業の形成過程』『新潟大学法経論集』第10巻第3・4合併号、1961年、37ページ参照。

17) 石井金之助『産業革命の成熟と重工業化への歩み』（有沢広巳編『現代産業論講座Ⅰ』岩波書店、1959年）104ページを参照。松島、同上論文41ページも参照。

18) 竹内宏『電気機械工業』東洋経済新報社、1973年、26ページを参照。

明治27、28年、東京電燈は浅草に中央火力発電所<sup>19)</sup>を新設する上で、200 kw 交流発電機4台、265 kw 交流発電機2台を設置し、前者は石川島造船所製造であって、当時の日本製としては最大規模であった。この時、芝浦製作所は当発電所の耐震煙突を引受け、製作している。

当時の競争相手である電機企業を見てみると、明治16年開業の三吉電機工場<sup>20)</sup>が、明治17年に工部大学教授藤岡市助の設計・指導で日本初の発電機を試作、26年には浜松電燈・豊橋電燈の注文で発電機を納入し、当時最大規模の重電企業であった。明治18年には京都で奥村商店が、明治30年に明電舎が、31年に三菱造船所内電機工場が創業し、石川島造船所は明治28年、浅草発電所に単相交流2000 V、200 kw 発電機を2台納入している。

商品構成はというと、電機製作は田中製作所の引継と同時に開始され、明治27年に60 kw 二相交流発電機が、28年に25馬力直流電動機が製作された。こうして、営業品目に電機が追加されたわけであるが、電機製作に関して、別段他企業より競争上の優位性があるわけでもなければ、工場の電化が進んでいない段階では市場規模もそれほどでもない状況では、電機にしろ一般機械にしろ注文は伸び悩んだ。そこで、当座の仕事として、鐘淵紡績会社が新設する兵庫工場用諸機械の注文を受け、1300馬力の蒸気機関・汽機を製作した。この時期の鐘紡は工業部門への進出を具体化していた三井管理下にあり、社長は中上川彦次郎、専務が朝吹英二、支配人に武藤山治という経営層<sup>21)</sup>で、「芝浦に製作の自信があるのであれば、外国品と同じ値段で注文する」とい

19) 木村、前掲書、25ページを参照。この発電所でさえ、送電電圧は2000 Vと3000 Vであり、未だ市内配電の時代を超えていなかったという。

20) 工部省電信製機所の技師三吉正一が創業した工場で、明治18年に日本初の重電機器で、山口紡績所へ15 kw 直流発電機を製作し、明治25年に箱根電燈所へ30 kw 単相交流発電機を作っていた。さらに京都電気鉄道への電車用電動機を製造もしており、当時の国内重電機企業では開発技術・企業規模共にずば抜けていた。しかし、明治30年恐慌で閉鎖されている。日本電機工業会編『日本電機工業史』日本電機工業会、1956-1979年、9ページ、竹内、前掲書、107ページ、石川宏編『重電機業界』教育社新書、1975年、39ページを参照。

21) 明治23年恐慌で経営難に陥って、明治25年に中上川、朝吹自身らが三井から取締役として入っていた。



う話がまとまり、発注されたものであった。また、この時期（明治27年）のもう一つの代表的商品としては鋼製耐震煙突<sup>22)</sup>が挙げられる。当時の技術長、吉田朋古設計であり、従来が煉瓦製であったことから、耐震性に優れ注文が殺到したという。

日清戦後の好況は各種工業を生みだし、諸機械の需要は増大した。すなわち、明治29年は汽機23台、汽罐27台、煙突4基、コンデンサー3台、発電機25台、電動機2台などで、30年も同額で、種類も変化していない。31年は不況となるが、官庁関係の注文品と造船でつないだ。

### 3 社会的労働過程分析

#### 1) 資金循環構造

この時期の注文引受高・資本注入額・損益の推移は次頁の通り。

#### 2) 労働結合過程としての経営過程と機能的媒介主体

まず、一般的に「統轄機関」といわれる財閥本社<sup>23)</sup>のこの時期における制度的・法形式的変遷を見てみる。当初は三井家の事業というのは三井銀行だけであったが、三井物産・三井鉱山が加わり、業務監督のために、明治24年、「三井仮評議会」を設置した。明治26年には旧来の「大元方」を廃して、仮評議会と統合し「三井同族会」を設置している。また、27年、三井元方に工業部を設置し、在来事業は同族会が工業部を通じて「統轄」できるようにした。29年には三井商店理事会を設置し、同族会によって各商店から選出した会員・同族会議長・元方総長・各商店重役職の同族で構成され、四つの合名会社、工業部・地所部<sup>24)</sup>の業務執行について評議した。これら本社の権限は、この時期はそれほど大したものではなかった。かなり重要な議案であっても、各会社レベルで

22) 鐘紡発注の機械にしる電機製作の開始にしる、従来の機械設備では間に合わなくなり、設備投資がなされた。すなわち、55000円を投じて、鑄物工場・組立工場・製缶工場の増設と新鋭工作機械の投入されている。

23) 森川、前掲書、223ページにおいて、「財閥の多角的事業経営を総合的に統轄する機関のこと」と定義している。

24) 明治29年に工業部と地所部は商店理事会管理下になっている。

第1表

(単位:千円)

	注文引受額		注文引受額		注文引受額
明治27	150	明治37	750	大正2	3,522
28	215	38	1,277	3	3,028
29	—	39	1,381	4	3,556
30	386	40	2,130	5	11,232
31	605	41	1,675	6	19,543
32	641	42	1,514	7	22,498
33	488	43	2,057	8	20,412
34	557	44	2,293	9	21,452
35	712	大正1	3,189	10	18,910
36	688				

第2表

(単位:千円)

	資本注入額	累積注入額
明治26年	200	200
28	35	235
28	11	246
29	9	255
30	63	318
31	149	467

第3表

(単位:千円)

	売上高	制作費	事務費	損益	累積損益
明治27年上期	41	59	7	-25	-25
下期	74	81	9	-16	-41
28年上期	97	138	7	-48	-89
下期	228	148	9	71	-18
29年上期	114	166	14	-66	-84
下期	242	137	30	75	-9
30年上期	167	75	23	69	60
下期	233	101	45	87	147
31年上期	252	158	53	41	188
下期	267	154	58	55	243

決裁もしていたようである<sup>25)</sup>。また、この時期の三井本社重役の重要人物としては渋沢栄一・益田孝・中上川彦次郎、芝浦レベルの重役としては藤山雷太・小野有次郎・若山鉉吉らが挙げられる。

次に、生産諸要素の概要であるが、明治29年には工夫800余名、工場は仕上場、発電機製作場、木型製作場、鑄造場、鍛冶・製罐場で編成<sup>26)</sup>されており、原動力は蒸気であった。それが明治31年になると、職員96名、職工750名、工場は若山が小型船舶を商品に加えたことで、組立工場、電気工場、木型工場、鑄物工場、鍊鉄・製罐工場、造船工場という編成になり、動力が一部電力になっている。すなわち、时期的な変化はあれ、木型工場、鑄造工場、鍛冶工場、仕上工場、製罐工場という「複数の万能職場」<sup>27)</sup>から構成されていると言える。

万能職場で使用される機械について見てみると、三井傘下に入った明治26年には機械製作の一連の流れである木型作り、鑄造、鍛造、機械加工という諸工程が一応機械化されているものの、その範囲はごく初歩的段階であった。すなわち、旋盤・万力・金敷といったものが大部分を占めている<sup>28)</sup>。しかも、明治30年段階になっても、機械化が進むどころか増設機械のうち89%が定型的旋盤が占めるという状態であった。

仕上工場では工作機械と呼べるものはほとんどなく<sup>29)</sup>、あったとしても精度の低いものであり、商品が蒸気機関から紡績機械・鉉山機械・ポンプ等まで製作する必要があることも考え合わせると、それぞれの機構・組立順序・接合方法を理解する必要がある。こういう条件下では、仕上工の技能それ自体が商品の優劣、売れ行きを左右することになる。組立工場でも、発電機・電動機・変圧器を何種類も混在させて組み立てている。工程においても、ハンマー作業・回転子と固定子との組立・軸受け部組立等々、組立作業万般を行っている。

25) 森川、前掲書、230-233ページを参照。

26) 木村、前掲書、260ページの折込を参照。

27) 工場が複数の万能職場から構成されているというのは、当時の民間機械企業では一般的な現象であった。山本、前掲書、137-138ページを参照せよ。

28) 社史編、48ページを参照。

29) 木村、前掲書、342ページの挿絵を参考にした。

製罐工場も孔明・鋌打・填隙等の製罐作業の大部分はハンマー等を使った製罐工の手作業によっている。この時期の製罐工は厚板の曲げ加工・組立であれば、ボイラー製造であろうが、船体建造であろうが、煙突建造であろうが、何でもこなしていた。

次に、具体的な結合過程であるが、他の機械工場でも一般的<sup>30)</sup>に見られた「親方請負制」が行われていた。すなわち、「開業当時には一般職工の上に、一作業場に一人の世話役を置いて、職工に対し直接に仕事の指導、監督」し「後これを組長と改称し、仕事の種類により職工十名内外から、二三十名につき一人の組長を置き、工場内における職工の直接監督は勿論、家庭の出来事の世話まで」<sup>31)</sup>した。

ここで、「親方制」とは、親方が労働者の採用・解雇といった一切の任免権をもち、組の編成は親方の一存にゆだねられており、労働市場における媒介機能をも果たしたこと、自らの熟練を小僧もしくは徒弟に伝達する機能も果たすという意味<sup>32)</sup>である。また、「請負制」とは、仕事が親方を介して請け負われるということを意味する。すなわち、① 仕事を会社から親方がまとめて請け負う、② 配下に仕事を割り振る、③ 請負金を一括して受け取る、④ 「手間」を直接渡す<sup>33)</sup>。請負金額と支払われる賃金との差額は請負利益として親方が取得する。

#### 4 機能的媒介主体の「戦略性」

##### 1) 所有者の構造的位

制度的・法形式的変遷は上述したとおりだが、問題なのは所有者が実際に芝

30) 親方請負制が当時の一般的傾向であることは、大丸義一校訂『職事情 (下)』岩波文庫、1998年、217-218ページの「鉄工某々談話」と東条由紀彦「明治20-30年代の「労働力」の性格に関する試論」『史学雑誌』第89編第9号、1980年、38ページが、親方と徒弟との関係性については大丸、前掲書、256ページの「某鉄工場の職工の談話」が詳しい。

31) 同上書、170ページからの引用。

32) 山本、前掲書、167ページを参照。

33) 同上書、169-170ページを参照。

浦レベルの経営層でなされる戦略的な意思決定過程にどれほどの「影響力」を及ぼし、介入しているのかという権力構造の重層性にまで分析を到達させなければ、支配権力分析としては不十分である。

当初は三井銀行の管理下であったから、当然、銀行支店と同格であり、戦略的意思決定過程の法形式的・制度的状況は「主任の藤山雷太氏から銀行総長に伺出で、認可を受けて事務を執行し、銀行からは各支店同様令達、通告等を受け」<sup>34)</sup> というものだった。しかし、銀行業と機械工業とでは業務上の性質が異なることで不都合が多く、明治27年、三井元方に工業部が新設されたのと同時に所有権が工業部<sup>35)</sup> に移動する。

三井傘下に入ったとはいえ、かつての田中製作所や栗原工場のような場合と違って、三井家の人間<sup>36)</sup> が法律的所有権者であるということを根拠に工場に乗り込んで経営するわけではなく、実質的な経営者を派遣した。

当時の工業部部長は三井武之助、理事に朝吹英二が就任し、芝浦製作所のほかに新町紡績所・富岡製糸所・前橋製作所・大崎製糸所・名古屋と三重の新設製糸所が属し、「統括」された<sup>37)</sup>。すなわち、これらすべての工場を法律的所有権者が実質的に統括できるはずもなく、専門経営者を派遣せざるを得ない経営規模であった。所有者本人ではない活動主体が経営するわけであるから、所有者の意思が完全に一方向的に貫徹されるはずもないし、その必要もない。活動主体の各工場に投下される資本が効率的に増殖・蓄積され、その一部を吸い上げればそれで良かったわけである。

## 2) 専門経営者の構造的位罫

この時期の三井財閥で忘れてはならない人物として中上川彦次郎がいる。ま

34) 木村、前掲書、23ページを参照。

35) 工業部設置は中上川の「工業化政策」の制度的現れであったといえる。安岡重明『三井財閥史——近世・明治編——』教育社、1978年、174ページを参照せよ。

36) 三井銀行総長；三井高保、三井工業部部長；三井武之助、三井鉱山合名会社社長；三井三郎助を指す。木村、前掲書、21ページを参照。

37) 同上書、24ページを参照。また、中上川は同時に経営を握れないような会社の株式は手放している。

ず三井に来るまでの経緯であるが、叔父の福沢諭吉の援助を受けて明治7年からイギリスに遊学したのち、井上馨の招きで官界に入り部下として働くが、14年の政変で下野、福沢とともに時事新報社を経営し成功していた。さらに、海外貿易会社を経営した後、山陽鉄道の社長を経て、24年、井上馨の招きで三井銀行理事として経営建て直しに当たることとなる<sup>38)</sup>。

次にこの時期の三井銀行の状況であるが、それまでの政商路線が災いして経営危機に陥っており、危機打開策を打ち出す必要に迫られていた。そんな中、登場するのが中上川だった。官金取扱の辞退と不良貸付の整理によって、三野村利左右衛門の後の番頭らにはできなかった従来の政商路線を打破し、工業経営を育成するための新戦略<sup>39)</sup>を打ち出す。具体的には経営権を握れない株式・先のない会社の株式はすべて売り払い、俸給を2、3倍にしてまで新しい人材を投入した。それまでの三井は物産・銀行を中心に政府や権力者との関係を密にすることで成り立っていたことから、どうしても「投機性」があった。そのことを考慮すると、中上川の戦略的方向転換がいかに大きなものであったかが理解できる。中上川が関係し、芝浦製作所レベルにおいて結実した戦略でいえば、ただでさえ注文が少なく苦しいときに三井関係の仕事を芝浦にまわしたこと、明治20年代技術者の代表格・潮田伝五郎<sup>40)</sup>の雇用、藤山の電機製作開始への賛同など<sup>41)</sup>が挙げられる。

しかし、いかに中上川の工業化路線という新戦略の方向性が正しかったとしても、方向性を示しただけでひとりでに利益が出るわけではない<sup>42)</sup>。彼一人がすべての企業に乗り込んでいくわけには当然行かず、経営者を派遣し、その活動主体が労働を管理することになる。既述したように、この時期の芝浦レベル

38) 森川、前掲書、23-25ページ、安岡、前掲書、171ページなどを参照。

39) 白柳秀湖『中上川彦治郎伝』岩波書店、1940年、211、243、248ページを参照。

40) 福沢諭吉の女婿であり、中上川とは義理の従兄弟である。潮田の人事には朝吹も大きく関与している。白柳、前掲書、286-288ページを参照。

41) 森川、前掲書、46ページを参照。

42) 工業部は新町紡績所以外赤字であり、芝浦も赤字が続いている。白柳、前掲書、277-278ページ、柴垣和夫『日本金融資本分析』東京大学出版会、1965年、132ページの第35表を参照。

の経営者は藤山に始まり、小野、若山と続き、中上川（のちは岡琢磨）とともに戦略的意思決定過程の司令的支配権力を構成していた。

具体的に見てみよう。藤山<sup>43)</sup>に関しては、まさに彼こそが電機製作を商品構成に入れることを強力に押し進めた人物であった。しかし、この時期の電機市場は田中製作所の一般機械類でさえ注文が少なく、それが原因で三井管理下に入ったわけであるから、不慣れな電機製作などで注文がとれるはずもなく、収支が償うかどうか疑わしいという所有者・多くの三井重役らの反対意見は至極当然のことであった。これに対して、経営者である藤山は「たとえ一時の不利は忍んでも、時勢の趨くところを洞察してこれに邁進すべき」<sup>44)</sup>として、将来性ある電気機械製作<sup>45)</sup>を主張した。どちらも、経営構造上の位置を占める活動主体としては当然の意見であるといえるだろうが、最終的にこの「対立」に終止符を打ったのは、工業化政策を推進していた中心人物、中上川であって、彼が芝浦製作所の経営者藤山の意見を支持したために、電気機械製作は実現した。すなわち、所有者でもなんでもない銀行専務理事であった中上川の支持で経営政策の最終決定はなされたのであり、法律的所有権者の形式的所在より、どういう方向性で増殖・蓄積するのかという戦略的な経営政策について、先見の明がある活動主体の発案・発想と賛同が優先されたといえる。

しかし、いくら先見の明がある有能な経営者らであるといっても、電機製作の開始という方向性の提示だけでは資本主義という体制下で生き残れない。外国企業からの絶えざる圧迫、投入した生産手段の精度の低さ、市場の不安定性、間接的管理レベルといった客体的状況下<sup>46)</sup>では利益は上げら

43) 白柳、前掲書、281-282ページを参照せよ。

44) 木村、前掲書、25ページを参照。

45) 中上川にしろ藤山にしろ、電機製作へのこだわりには工業化に対する「信念」もあるが、明治27、28年の日清戦争前後のブームによる炭代の高騰と蹴上水力発電所の成功に刺激された水力発電所の相次ぐ設立という重電機需要の増大という市場状況が背景として存在していたことも見逃せない。山田亮三・竹中一雄・三輪芳郎「電気機械工業の展開と現段階」（有沢広巳編『現代日本産業論講座Ⅳ』岩波書店、1960年）20ページを参照。

46) 大塩武「財閥資本と電気機械工業」『社会科学討究』第20巻第1号、1974年、122ページの注4も参照。

れず<sup>47)</sup>、藤山は解任されることとなる。いくら主体的条件がそろっていてもそれだけでは不十分なのである。後任の小野は藤山の政策を引き継ぎつつ資本注入するも利益は依然あがらなかった。

こうした連続赤字体質の状況では当然、売却論<sup>48)</sup>が所有者群から出てくるが、工業部専務理事の朝吹、三井物産専務理事の益田が若山鉉吉を投入することを提示する。若山の新戦略は技術者レベルの人事の刷新、海軍関係者に太いパイプを持っている<sup>49)</sup>ことで造船事業を商品構成に加え、利益の上がる企業体質に改善すること、設備投資の必要性を訴える意見書の提出などが挙げられる。彼の戦略で最も注目すべきは意見書<sup>50)</sup>に集約されている。具体的には、① 機械製作現場での労働が無秩序に行われており、各部の配置、機械の種類等々がバラバラである、② 使用されている機械も旧式である、③ 海軍の拡張計画(300万円)が存在しそれを受注できる、④ それに応えるためには手工的な技術基盤では生産できない、⑤ 技術の手工的熟練性が利益の出ない体質の一端を担っている、⑥ 当工場の生産能力は限界に達しているため新規投資が必要である、等々を指摘し、当時の市場状況に適合する「現工場各部の権衡」<sup>51)</sup>を主張した。すなわち、間接的管理と手工的技術基盤では競争の商品が製造できないということを指摘したのである。

芝浦製作所に来る前に「若山組」の経営者であったという経歴から考えても、これまでの経営者よりも具体的かつ的確に芝浦製作所の問題を指摘している。実際、利益は出はじめていたが、明治32年1月に若山が急死するという事態に直面し、同年5月三井物産三池支店支配人大田黒重五郎が登場することとなる。なお、この時の新規注分は三井銀行の当座借越を使うという条件で決着し、ひとまず売却案は消えている。

47) 資金循環構造のところの損益推移から、29年までは毎期、損失が出ていることがわかる。

48) 大田黒登場まで利益は出ていないのである。また、売却論自体は三井文庫編『三井事業史(資料編四上)』三井文庫、1971年、64ページの三井商店理事会議事録を参照せよ。

49) 三井文庫編『三井事業史(資料編四上)』三井文庫、1971年、78ページの議事録を参照せよ。

50) 木村、前掲書、32-34ページを参照。

51) 同上書、22ページから引用。



## 3) 技術者の構造的位置

技術者は単に工学的知識・設計・開発能力を保有し、新型機械設備を用いて生産に移すことができる人格<sup>52)</sup>というような、純技術的・中立的な位置にあるわけではない。彼らもまた、一定の社会関係下においてのみ存在する。したがって、ここで考察する「技術者」も経営構造上の位置が重視される。資本主義体制では彼らの特殊能力も「商品化」されてはじめて存在意義を獲得できるのである。

一般機械類の需要、海軍省からの注文がいずれも少ない中、鐘淵紡績兵庫工場新設の際の諸機械（130馬力の汽罐・汽機、紡績機械付属品）、鋼製耐震煙突の注文を引き受けることとなるが、前者は鐘淵紡績の社長が中上川、専務が朝吹、支配人が武藤という三井の諸幹部の意向<sup>53)</sup>が大きく左右している。また、後者は技術長の古田の設計で、従来煉瓦造の煙突を鋼製にし、評判良く、その後、注文が殺到した。以後、全国各地の煙突のほとんどは芝浦製であったという<sup>54)</sup>。

その他の技術者を見てみると、潮田伝五郎は東京帝国大学電気工学科を卒業後、通信省技師を経て、明治26年に電気工部長、31年に設計係長になっている。小野が支配人時代の29年に渡米し世界状況を視察している。若山時代の斯波健太郎は東京帝国大学機械工学科を卒業後、日本鉄道を経て、31年に製造係長に就任している。経歴から考えて、鉄道関係の製造を手がけていたと思われる。

しかし、この時期の技術者の権力は過大評価されてはならない。というのも、① 管理にあたるべき技術者は管理対象である労働者数に対して圧倒的に少数であること<sup>55)</sup>、② 手工的熟練性がまだ残っているために、技術者の持つ工学

52) 内田早美「企業内技術者組織の形成期」『東京経大会誌』第109・110合併号、1978年、54ページを参照。

53) 木村、26ページ、社史編、51ページを参照。彼らはいわゆる工業化推進派であった。

54) 木村、同上書、344ページを参照。

55) 明治30年に入所の高橋綱吉によれば、当時は工場所属以外の職工が何百人と入っており、概してかなり高い日当を支払っていたという。木村安一『小林作太郎傳』東京芝浦電気、1939年、75ページを参照せよ。

的知識を使ったところで労働能率を規制できない、③ 工学的知識では技能の判定、採用・配置、賃金決定、段取りなどの指示をするは不可能であったという理由<sup>56)</sup>などから親方に依存せざるを得ない状況であったからである。

#### 4) 親方的熟練工の構造的位罫

親方という活動主体が持つ権力を吟味するには、この時期の工場の状況をより詳しく見る必要がある。労働の結合過程で見たように、この時期は機械化といっても初歩的段階であった<sup>57)</sup>ために、仕上にしろ、組立にしろ、製罐にしろ、熟練工に内在する技能自体が商品の優劣を大きく左右した。

万能旋盤は鉄を削る多様な作業を行う工作機械であるが、対象の大きさによって旋盤の大きさを変える。旋盤の登場は金属加工の範囲を飛躍させたが、この時期の段階では精度は著しく低く、加工作業の大部分は熟練した万能旋盤工の「ハンドル捌き」<sup>58)</sup>に依存していた。金属の切削作業は、バイトの切れ味によって作業能率・作業精度も大きく左右されるために、熟練工たちは専用バイトを蜜柑箱に一杯位抱えていたという。そして、実際の切削では「カン」と「コツ」で名人芸的に作業を行っていた。

しかし、この時期の工作機械である旋盤の精度は低いために、最後に仕上工によるヤスリ仕上げ作業を必要とした。全工程を考えたとき、旋盤工の機械作業より仕上工の仕上加工の方が熟練を要した<sup>59)</sup>ようである。

以上のように親方的熟練工が大活躍できる背景には、① 当時の（競争／商品）市場条件が強く影響していたといえる。すなわち、この時期の機械工業は輸入機械<sup>60)</sup>が圧倒的に強く、さらに軍工廠の割合<sup>61)</sup>も圧倒的に高いという状況では、民間企業にとって市場は狭いものであったといえる。この（競争／商

56) 兵藤剣『日本における労資関係の展開』東京大学出版会、1971年、79ページを参照。

57) 同上書、66ページを参照。

58) 山本、前掲書、155ページから引用。

59) 同上書、163ページを参照。

60) 内藤、前掲論文、44-45ページによると、明治25年に358万円であったものが29年には1295万円、30年には2297万円に達している。

61) 同上論文、48ページを参照せよ。

品) 市場条件は「一品生産に近い多種少量生産の注文生産体制」「万屋的な機械受注生産」<sup>62)</sup> とならざるを得ないこととなり、そのことはこの時期の芝浦製作所の商品構成、上記の注文引受高を「変動常なき」ものにし、労働者の万能的な手工的熟練を企業存続上の戦略的要因にさせた。②技能養成制度として職人的徒弟制度が残存<sup>63)</sup> していた。すなわち、旧来の徒弟制度のような入職規制機能は消失していたが、年季徒弟制と類似した制度が広く存在していたのである。親方・徒弟共に賃金労働者化してはいるのであるが、技能伝習方法は旧来の徒弟制が色濃く残っていた。

#### 5) 現場労働者<sup>64)</sup> の構造的位

明治20年代後半には徒弟制度は崩壊し、年期制に基づく見習職工制度が普及するが、日清戦後の急速な近代工業の発達は労働市場の需給バランスを需要増大へ傾かせ、ただでさえ熟練工供給不足の状況に拍車をかけた<sup>65)</sup>。これは熟練工の引き抜きを促進し、見習工までもその対象となった。もともと低賃金であったことから、労働需給の逼迫で見習職工制度が無実化するほど流動性が高まったのがこの時期であった。この高流動性は28年以後の賃金高騰に反映している。また他の労働者と比較しても重工業労働者の実質賃金は上昇していた<sup>66)</sup>。このような引き抜き、逃亡等に対して、強制貯金・積立金制度が実施されていたが、それをも無視して移動していたようであるし、こういう制度があるということ自体が高流動性を反映しているといえる。日露戦争が終わるまでぐらいまでの労働市場の状況を見ても、企業規模を問わず流動性が異常に高い時期<sup>67)</sup> であった。ここまで流動性が高いということは現場労働者には芝浦に所属しているという感覚はないであろうし、経営層も現場労働者まで管理しているという感覚もない状況であったと言いうる。

62) 山本、前掲書、141ページから引用。

63) 兵藤、前掲書、69-70ページを参照。

64) これは親方的熟練工以外の中堅熟練工、見習工といった労働者を指している。

65) 内藤、前掲論文、64ページを参照。

66) 兵藤、前掲書、204-205ページを参照せよ。

67) 大丸義一校訂『職事情 (中)』岩波文庫、1998年、26-27ページの表を参照。

また、同時期の「女工」とは違って、相対的ではあるが「鉄工における争奪の事例は多くは職工自身の自動的行為」<sup>68)</sup>であったことも特筆されるべきである。当時の機械工は「渡り職人」として、全国のいろんな工場を渡り歩くことで自らの技能を陶冶する<sup>69)</sup>という慣習が存在していたのである。

## 5 小 括

まず、法律的所有者である三井銀行総長三井高保や工業部部長の三井武之助は芝浦製作所の存続に関係するような戦略的意思決定過程に何ら介入しているところはなく、彼らの役割は、「所有と労働の分離」(＝歴史的分化)を法形式的に確保する人格であるということ<sup>70)</sup>を根拠に収益的支配権力<sup>71)</sup>を行使しているといえる。

次に、この時期の戦略は現場の経営者が発案・策定し、三井本社の中上川ら工業化推進派が承認し、現場経営者が遂行していた。芝浦製作所内での労働編成に対する司令的支配権力は三井本社の中上川ら工業化推進派と派遣された専門経営者とが共同して構成していたと評価できる。専門経営者であった中上川の存在根拠は当座をしのぐための販路を提供する媒介者であったことと、新時代に対応できる、新しい条件下で資本の増殖と蓄積の方向性を出すという先見の明とにあった。ある程度の経営規模に達している財閥では、いかなる天才であろうとも独裁的に経営することは不可能なのであり、程度の差はあれ、三井以外の財閥も専門経営者を雇用している<sup>72)</sup>。以上のようなことを根拠にして、

68) 同上書、26ページから引用。

69) この時期の重工業労働者には独立自営業者を目指す者が多く、またその条件も存在した。すなわち、一つの企業に長期間所属することは従属することを意味し、避ける傾向があったのである。間宏『日本労務管理史研究』御茶の水書房、1984年、441ページ、兵藤、前掲書、131ページを参照。

70) 有井行夫『株式会社の正当性と所有理論』青木書店、1991年、18、91ページなどを参照せよ。

71) この時期の芝浦は注入額に見合うだけの利益を上げることができず、常に所有者から処分案が浮上していた。すなわち、収益性のみに着目して権力を行使しているのであり、経営に直接的に介入するという意味での制約的支配権力は行使していないと評価した。

72) 森川、前掲書、13ページを参照せよ。

中上川は戦略的意思決定過程における司令的支配権力の一部を構成していた。

しかし、いくら先見の明があり戦略を策定したところで、具体的な注文が発生し、商品が生産できなければ、資本主義社会では事業それ自体が成立しない。この時期の商品構成から考えて吉田・潮田・斯波といった技術者の特殊能力は当時の芝浦製作所の商品製作上、重要な戦略要因のひとつであり、その後の受注を決定しかねない経営構造上の位置にあったといえる。まさに制約的支配権力を行使である。

さらに、高流動的労働市場という条件下ではいかに優秀な熟練工を多く取り揃えるかということが企業として重要な要素となるが、その職工調達上の媒介機能を果たしたのが親方的熟練工であった。流動性の高いこの時期では「数多の徒弟及び子分を有する職工」<sup>73)</sup>である親方に仕事を依頼するのが最も効率かつ能率的でもあった。このようなことから、親方的熟練工が行使する司令的支配権力の「根拠」は「技能の秘法伝授を媒介」<sup>74)</sup>する機能にこそあった。反面、「数百職工中賄賂の多少に拠りて請負工事を異にする故職工収入金に大差あり該職工中賄送せざるものあり、其者に対しては甚だ疎暴の取扱ををするのみならず時として解雇することあり」<sup>75)</sup>という役得行為まで横行したり、当時の「女工」よりは比較的自由に「入退出」できるが、それはあくまで親方を介してというのが基本であった<sup>76)</sup>ことも考慮すると、親方層が持つ現場労働者に

73) 犬丸義一校訂『職工事情(中)』岩波文庫、1998年、25ページから引用。

74) 内藤則邦「『鉄工業』における労務管理の形成」『立教経済学研究』第17巻第3号、1963年、79ページから引用。なお、兵藤、前掲書、121ページで、内藤の「秘法伝授を媒介とする支配隷属関係」を評して、「ことばの含意があきらかでない」と表現している。法律的所有万能論的視角からは、所有者でなくてもない親方という活動主体が自らの技能を閉鎖対象として権力を行使するという発想が理解しにくいことを端的に表している。この時期の生産レベルでは「技能」こそが商品製造上の戦略要因であったのであり、ひいては資本の増殖と蓄積を左右するという意味で、一定の権力行使の根拠となるのである。

75) 「東京砲兵工廠砲具工場に於いて収賄事件」『労働世界』第16号、1898年、6ページ。なお、木村、前掲書、38ページには「名主征伐」という表現もあり、良い意味でも悪い意味でも権力が絶大であったことを物語っている。

76) 東条由紀彦「明治20-30年代の『労働力』の性格に関する試論」『史学雑誌』第89編第9号、1980年、43ページを参照。なお、東条はこのような親方を通じた労働移動を「同職集団」と概念規定している。

対する司令的支配権力は絶大であったと言える。

最後に、労働者の高流動性は親方・経営層に対する、現場労働者の行使する制約的支配権力を補強する条件として作用すると同時に親方層もそれを根拠に経営層に制約的支配権力を行使していたといえる。当時の市場条件である高流動性・受注生産体制・低機械化レベルという制約下ではあるが、彼らが有していた制約的支配権力は彼らの技能それ自体に根拠があったのである。